

## تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب‌وکار با رویکرد فراترکیب

بهزاد محمدیان\*

دانشجوی دکتری مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران

حسن زارعی‌متین

استاد پردیس فارابی دانشگاه تهران

جبار باباشاهی

استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران

حمیدرضا یزدانی

استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران

DOI: 10.22067/pmt.v9i18.57784

### چکیده

رهبری متواضعانه، سبکی از رهبری است که مبتنی بر فضیلت است؛ فضیلتی که عمیقاً در باورها و پیش‌فرض‌های کارکنان ریشه دارد. موضوعی که توسعه نظری و یافته‌های تجربی در مورد آن بسیار ناچیز است. هدف این پژوهش ارائه یک تحلیل مفهومی از مؤلفه‌ها، الزامات و نتایج رهبری متواضعانه است. روش مورد استفاده در این پژوهش از نظر رویکرد فراترکیب و از نظر استراتژی پژوهش داده‌بنیاد است. داده‌ها از ۲۴ پژوهش پیرامون این مفهوم گردآوری شده‌اند که اعتبار مجلات نیز به واسطه نمایه شدن در پایگاه (WOS) و دارا بودن ضریب تأثیر بالا مورد ارزیابی قرار گرفت و با فن کدگذاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رهبری متواضعانه دارای چهار مؤلفه خودآگاهی، مربیگری، مرشدیت و آموزش‌پذیری است. معنویت، آزادگی و عوامل سازمانی نیز به عنوان الزامات این مفهوم مورد توجه‌اند. این در حالی است که کارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، تعهد، اثربخشی، شهروندی سازمانی و رضایت‌مندی نیز نتایج مهم این مفهوم می‌باشند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد تا پژوهش‌هایی کاربردی به صورت کمی و کیفی انجام پذیرد.

**کلیدواژه‌ها:** تواضع، رهبری، رهبری متواضعانه، فراترکیب

B.Mohammadian@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۱۰

## مقدمه

در سال‌های اخیر، مفهوم تواضع توجه شایانی را در مجامع پژوهشی مختص مسائل سازمانی به خود اختصاص داده‌است. ردپای رسوائی‌های اخیر سازمانی را به نفس افسارگریخته، تکبر، حس محق بودن و خودبزرگ‌بینی مدیران سازمان‌ها نسبت می‌دهند (Boje, Roslie, Durant & Luhman, 2004). فضائلی چون تواضع با علاقه وسیعی روبرو شده‌اند و یک خصیصه مهم برای افرادی شده است که می‌خواهند سازمان‌های عصر حاضر را رهبری کنند و یا در این سازمان‌ها کار و فعالیت داشته باشند. تواضع یکی از شایستگی‌های مرکزی در فضائل سازمانی است که برای ایجاد بستری اخلاقی در محیط‌های سازمانی مورد توصیه و توجه است (Cameron & Spreitzer, 2012). نظریه پردازان توصیه می‌کنند که تواضع در حال تبدیل شدن به یک موضوع حیاتی برای رهبرانی است که می‌خواهند سازمان‌های خود را در محیطی پویا و آشفته هدایت کنند (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005; Vera & Lopez, 2004). ویک (۲۰۰۱، ص ۹۳) پیشنهاد می‌کند که در رویارویی با عدم‌پیش‌بینی و ناشناختگی‌هایی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، رهبران قرن ۲۱ باید تواضع بالا و تکبر پایین داشته باشند. علیرغم اهمیتی که تواضع برای رهبران و سایر اعضای سازمان‌ها دارد هنوز شکاف وسیعی بین دانسته‌های ما در مورد اینکه تواضع به چه معناست وجود دارد. برخی تواضع را به عنوان یک قوه تطبیق چندوجهی می‌نگرند (Tangney, 2000) و برخی تواضع را با احساس حقارت و سرافکنندگی در ارتباط می‌دانند (Exline & Geyer, 2004). تحقیقات اندکی تأثیر تواضع بر روی خروجی‌های مهم سازمانی را مورد سنجش قرار داده‌اند؛ اما توصیه‌های زیادی پیرامون اهمیت تواضع در سازمان‌ها وجود دارد (Collins, 2005; Morris et al., 2005; Vera & Lopez, 2004; Owens & Hekman, 2011). در سازمان‌های اجرایی متاسفانه فرهنگ حاشیه‌نشینی غالب است و کارکنان به تسهیم دانش نمی‌پردازند. رفتارهای منافقانه و بی‌تفاوتی حاصل از رهبری زهرآگین توان یادگیری را از سازمان‌ها سلب کرده است و تکبر جوهره رفتارهای رهبران را تشکیل داده است. رهبران زهرآگین رهبرانی ناسازگار، سرکش، بدخواه و بد اندیش‌اند. آن‌ها از طریق بی‌توجهی و سرزنش دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه و استعداد در فریب دیگران به موفقیت می‌رسند. این رهبران با سبکی دستوری و اغلب سرزنش دیگران، تصمیم‌گیری‌های شتابزده و کم توجهی و کم محلی به کارکنان در نهایت موجب نارضایتی کارکنان می‌شوند و سازمان را متضرر می‌نمایند. این نوع رهبران اطلاعات مورد نیاز را در اختیار کارکنان قرار نمی‌دهند و با عدم اعتماد به دیگران و تکبر خود فرصت‌های یادگیری را از سازمان سلب

می‌نمایند. جاه طلبی سیرنشده‌ی این رهبران و خودبزرگ بینی و خودباوری غیرواقع‌گرایانه از سوی آنان موجب می‌شود تا آن‌ها اشتباهات خود را نبینند و یادگیری‌ها و موفقیت سازمان را نابارور سازند. گسترش شخصیت‌های متکبر در سازمان، اقدامات منفعت‌طلبانه آن‌ها ادراک بی‌عدالتی در سازمان را توسعه می‌دهد، کارکنانی که ادراک کنند مراوده ضعیفی با مدیر خود دارند ممکن است این طور قضاوت کنند که از سوی مدیر مورد تبعیض و بی‌احترامی قرار گرفته‌اند و در نهایت نگرش بدبینانه‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. این بدبینی مزمن تعهدسازمانی و رضایت شغلی را ویران می‌کند و مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی را به حاشیه می‌برد و از سوی دیگر رفتار شهروندی در سازمان نیز به رؤیایی تبدیل می‌شود که هرگز تحقق نخواهد یافت. در نتیجه چنین سازمانی از بی‌تفاوتی توسعه یافته در سطح سازمان در رنج خواهد بود و سرمایه اجتماعی خود را بر باد رفته خواهد یافت. برای برون رفت از این ناهنجاری‌های سازمانی فهم و بررسی تواضع سازمانی که رویکردی دگرخواهانه است و جزو فضائل مذهبی و فرهنگی کشور نیز می‌باشد مفید به نظر می‌آید. در این بین نقش رهبران و سبک رهبری در مدیریت فرهنگ انکارناپذیر است. در نتیجه با توجه به مطالب فوق پرسش‌هایی ایجاد شدند که در پژوهش به دنبال پاسخی برای آن‌ها می‌باشد.

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری متواضعانه در کسب و کار چیست؟ پیشایندهای رهبری متواضعانه در کسب و کار چیست؟ پیامدهای رهبری متواضعانه در کسب و کار چیست؟

### چارچوب نظری تحقیق تواضع

ریشه تواضع<sup>۱</sup> از واژه وضع است که در اصل به معنای فرو نهادن می‌باشد (Mostafavi, 1981) و به معنای خویش را کوچک نشان دادن (Ragheb, 1996) فروتنی کردن، نرمی و افتادگی و شکسته نفسی، خضوع و فرمانبرداری و تخاشع (Dekhoda, 1998) آمده است.

تواضع پیش از هر چیزی یک فضیلت است. رابرت سولومون در کتاب "روشی بهتر برای تفکر در مورد کسب و کار" این فضیلت را به این صورت تعریف کرده است: یک خصیصه نافذ از شخصیت که به فرد اجازه می‌دهد تا در یک جامعه خاص متناسب باشد و حتی برتری داشته باشد. فضائل به صورت اجتماعی

<sup>1</sup> Humility

تعریف می‌شوند. برای مثال در جامعه سوئیس از شهروندان انتظار می‌رود تا فضیلت وقت‌شناسی را دارا باشند. فضائل ماهیتاً پویا هستند و قابلیت بهبود یا وخیم شدن دارند. آن‌ها خود را به صورت‌های مختلفی متناسب با محتوای عمل نشان می‌دهند. به‌عنوان مثال کاترین گراهام<sup>۱</sup> مدیر واشنگتن‌پست و جورج پتون<sup>۲</sup> در فضیلت شجاعت مشترک هستند، اما به صورت متفاوتی جلوه‌گر شده است؛ چراکه موقعیت‌های آن‌ها متفاوت است (Vera & Lopez, 2004).

پاین و همکاران (۲۰۱۶) تواضع را به‌عنوان یک سازه چند بعدی تعریف کرده‌اند که شامل ۱. اشتیاق به ارزیابی درست از خود<sup>۳</sup> (به معنای خودآگاهی و شناخت محدودیت‌ها)، ۲. جهت‌گیری و تمایل به دیگران<sup>۴</sup> (خود مرکز بینی پایین)، ۳. پذیرش بین فردی<sup>۵</sup>، ۴. توانایی تنظیم عواطف دیگران<sup>۶</sup>، ۵. تصدیق و تقدیر ارزش آفریده‌ها<sup>۷</sup>.

اندیشمندان دیگر تواضع را این‌گونه تئوریزه کرده‌اند که تواضع شامل فهم صحیح از خود<sup>۸</sup> (Emmons, 2003)، گشودگی فکری<sup>۹</sup>، و خودمحوری نسبتاً پایین<sup>۱۰</sup> (Ashton & Lee, 2005; Exline et al, 2004; Robert & Wood, 2003; Tangney, 2000) است.

تواضع همچنین به صورت مفهومی، شبیه فروتنی<sup>۱۱</sup> است، اما دقیقاً معادل آن نیست (Exline, 2004). فروتنی به طور ظاهری قابل‌رؤیت است (لباس فروتنانه)، درحالی‌که تواضع حالتی درونی‌تر دارد. با این حال این دو سازه اغلب به طور یکجا و به صورت (تواضع - فروتنی) ارزیابی می‌شوند. مفهوم دیگری که با تواضع همپوشانی دارد صداقت است (Ashton & Lee, 2005). سازه تواضع و صداقت رویهم‌دبر گیرنده بی‌طرفی<sup>۱۲</sup>، خلوص<sup>۱۳</sup>، اجتناب از حرص و طمع<sup>۱۴</sup>، و فروتنی است اما در مدل اشتون صداقت در برگیرنده

<sup>1</sup> Katherine Graham (CEO of the Washington Post at the Time of the Watergate Scandal)

<sup>2</sup> George S. Patton

<sup>3</sup> A Willingness to Appraise the Self Accurately

<sup>4</sup> An Orientation Toward Others

<sup>5</sup> Interpersonal Receptivity

<sup>6</sup> The Ability to Regulate One's Emotions

<sup>7</sup> Appreciation of the Value in Things

<sup>8</sup> Accurate Self Understanding

<sup>9</sup> Open Mindness

<sup>10</sup> Low Selfishness

<sup>11</sup> Modesty

<sup>12</sup> Fairness

<sup>13</sup> Sincerity

<sup>14</sup> Greed-Avoidance

خلوص و بی‌طرفی و تواضع ترکیبی از فروتنی و پرهیز از حرص و طمع تعریف شده است (LaBouff et al., 2012).

#### رهبری متواضعانه

در طول سالیان اخیر پژوهشگران سازمانی بر اهمیت تواضع به عنوان یکی از خصیصه‌های رهبری تأکید کرده‌اند. برای مثال ویک (۲۰۰۱) بیان کرده است که تواضع بالا و غرور پایین برای رهبرانی که در قرن ۲۱ با موضوعات غیرقابل‌پیش‌بینی و ناشناخته روبرو هستند، ضروری است. در مثال دیگر کروف (۱۹۹۸) بیان می‌دارد که الزام تواضع زمانی است که در مورد رهبران در یک زمینه سلامتی پویا صحبت می‌شود. ریمن (۱۹۹۵) گزارش کرده است که رهبران راهبردی و مؤثر که توانسته‌اند با توانایی بالا با تغییرات کنار بیایند کسانی بوده‌اند که خصوصیت تواضع در آن‌ها بالا بوده است. همچنین موریس، بروتریج و آرنسکی (۲۰۰۵) مدلی پیشنهاد کرده‌اند که در آن تواضع رهبران به عنوان یک خصیصه مهم برای رهبرانی دیده شده است که اثربخشی، قدرت اجتماعی و مشارکت را تسریع می‌بخشد.

شمار رو به رشدی از دانشمندان اجماع دارند که تواضع رهبران برای اثربخشی تیم‌ها و سازمان ضروری است (Argandona, 2015; Owens & Hekman, 2011). در محتوای سازمان‌های جدید با پیچیدگی بالا و نیازمند تطابق، تأکید ویژه‌ای بر جنبه پایین به بالای رهبری شده است. رهبری که اشتباهات و شکست‌ها را می‌پذیرد و با ناشناخته‌ها روبرو می‌شود و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و درحالی که قوت‌های اعضای تیم را تصدیق می‌کند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی تیم فراهم می‌کند. از شواهد و قرائن این‌گونه استنباط می‌شود که مزایای رهبری متواضع بر عملکرد تیم شامل باز بودن نسبت به پارادایم‌های جدید و تمرکز بر پویایی، یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی است (Vera, 2004).

روی هم‌رفته این اقدامات ممکن است منجر به رضایت بیشتر، تعهد عاطفی و اشتیاق، تلاش فردی و جمعی به‌منظور جستجوی تطابق پیوسته، انسجام تیمی بهتر، نوآوری بیشتر و بهره‌وری ارتقا یافته اعضای گروه شود (Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2015). رهبری متواضع نوآوری را حمایت می‌کند به‌نحوی که اعضای تیم در خطرپذیری و تجربه ایده‌های جدید احساس امنیت می‌کنند (Owens & Hekman, 2011).

احساس ارزش و احترام از جانب رهبران متواضع موجب می‌شود تا اعضای تیم در هر دو حالت فردی و جمعی اشتیاق شغلی قوی‌تر و خودکارآمدی جمعی بالاتری را توسعه دهند. نتیجتاً آن‌ها اهداف گروهی چالشی‌تری را ایجاد می‌کنند و در تعقیب این اهداف بسیار مراقبتند (Goncalo et al., 2010). رهبران متواضع با مشکلات پیش آمده بسیار معقول برخورد می‌کنند به جای اینکه آن‌ها را انکار کنند. نظریه مبادله اجتماعی پیشنهاد می‌کند که رهبران متواضع در توسعه گروه‌های اجتماعی قوی بهتر عمل می‌کنند که نتیجتاً اعضای تیم با سطح بالایی از عملکرد و تعهد روبرو می‌شود (Rego, 2016).

نظریه‌پردازان اخیراً پیشنهاد کرده‌اند که تواضع یکی از نیروهای موجد برای رهبری خدمتگزار و موثق است (Morris et al., 2005). موریس و همکاران (۲۰۰۵) همچنین پیشنهاد کردند که تواضع یک متمایزگر اساسی بین رهبران تحول‌گرای واقعی و کاذب است و دلالت بر این دارد که تواضع انکا بر مرشدیت شخصی، الگوی مطلوب، محرک فکری را برای نفوذ بر پیروان ترویج می‌کند. همچنین تواضع موجب استفاده رهبران از قدرت اجتماعی است که در ارتباط با تمرکز بر توسعه شایستگی‌های دیگران و سود رساندن به سازمان فراتر از منافع شخصی است.

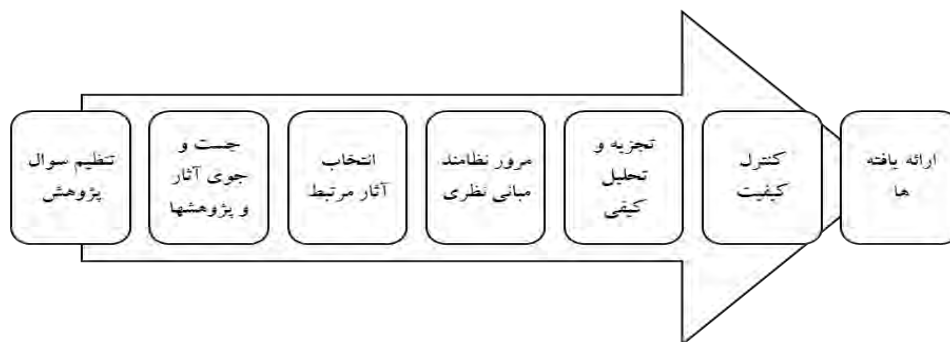
اونز و همکاران (۲۰۱۳) رهبری متواضعانه را به عنوان تصدیق محدودیت‌های فردی، برجسته کردن نقاط قوت دیگران و آمادگی برای یادگرفتن از مدل‌ها دانسته‌اند. اینجا این‌گونه فرض شده است که این مجموعه از رفتارها به کاهش فاصله اجتماعی بین رهبران و پیروان از طریق ارتقاء روابط مبادله‌ای دوطرفه کمک می‌نماید. در ابتدا با تصدیق محدودیت‌های فردی یک رهبر قادر خواهد بود تا استوار بماند و به زیردستان نزدیک شود. موریس و همکاران (۲۰۰۵) این جنبه از تواضع را به عنوان یک رفتاری ضروری تساوی طلب توصیف می‌کنند. در مجموع همان‌طور که اونز و همکاران (۲۰۱۳) یادآور می‌شوند تحقیقات نشان دادند که خودافشایی منجر به یک خودافشایی متقابل می‌گردد. دوماً با شناسایی کردن و برجسته کردن نقاط قوت دیگران (به‌ویژه زیردستان) رهبران احترام خود به زیردستانشان نشان می‌دهند و در توسعه زیردستان مشارکت می‌کردند، و به احتمال زیاد رابطه رهبران با پیروان را تقویت می‌کند. در نهایت یک رهبر تعلیم‌پذیر فردی است که به صورت فعالانه در پی بازخورد است و نسبت به ایده دیگران گشوده است و نسبت به اطلاعات جدید به روز می‌باشد. این مهم به روابط بین رهبر و پیرو سود می‌رساند برای اینکه رهبر از نگرانی‌ها، شکایات، نظرات و ایده‌های زیردستان آگاه می‌شود و متعاقباً پاسخگو خواهد بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری متواضعانه تأثیر معناداری بر رضایت شغلی زیردستان می‌گذارد (Owens et al., 2013). رهبری متواضعانه مبتنی بر این اصل است که اگر

می‌خواهید بر انسان‌ها رهبری کنید ابتدا باید یاد بگیرید تا پیرو آن‌ها باشید. رهبری متواضعانه منجر به رفتارهایی می‌شود که به موازات رفتارهای رهبران خدمتگزار است، به این مفهوم که به دنبال حداکثرسازی علائق سازمانی و اعضای آن هستند و کمتر به منافع شخصی توجه دارند. مجموعه رفتارهایی که با سطح بالای خودآگاهی، گشودگی و باز بودن به تجارب و ایده‌های نو و تعالی شناخته می‌شوند. جیم کالینز (۲۰۰۱) در کتاب از خوب به عالی به رهبران سطح پنجم اشاره می‌کند که تواضع یکی از ویژگی‌های آن‌هاست. در واقع این مهم پیشنهاد می‌کند که رهبران با سطح بالای تواضع به احتمال زیاد رهبران خدمتگزار خواهند بود. همچنین محققین بیان داشته‌اند که رهبری متواضعانه همراستا با رهبری موثق است (Luthans & Avolio, 2003). این پژوهش به صورت جامع رهبری متواضعانه را این‌گونه تعریف می‌کند: رهبری متواضعانه فرایندی است که طی آن رهبر با خودآگاهی صحیح و بینش منطقی در مورد خود و دیگران تلاش می‌کند تا بر زیردستان خود نفوذ کند و در این فرایند وظایفی چون مربیگری و مرشدیت را در راستای توانمندسازی اطرافیان مدنظر دارد و تلاش فعالانه‌ای در راستای یادگیری از محیط دارد و از انتقادهای دیگران نمی‌رنجد بلکه با آغوشی باز به استقبال ایده‌های نو می‌رود.

### روش تحقیق

بررسی نوع‌شناسی پژوهش نشان می‌دهد که فلسفه پژوهش تفسیرگرا، رویکرد آن فراترکیب و راهبرد آن داده‌بنیاد است که به صورت کیفی و از طریق گردآوری داده با ابزار اسناد و مدارک انجام پذیرفته است (Sunders, 2012). فراترکیب عبارت از بررسی و تحلیل کیفی بر روی مفاهیم در مطالعات گذشته با شیوه کدگذاری متداول در پژوهش‌های کیفی و استفاده از استراتژی‌های کیفی مثل نظریه داده‌بنیاد است (Sohrabi, Azami & Yazdani, 2011). فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه جهت ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌پذیرد (Niromand, 2012). مراحل انجام پژوهش به این صورت می‌باشد (شکل ۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: فرایند پژوهش

در گام اول پس از آنکه هدف پژوهش مشخص گردید باید اقدام به طرح پرسش‌های اصلی پژوهش کرد. در این مرحله برای رسیدن به پرسش اصلی پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع، و چگونگی روش استفاده می‌شود. این پژوهش به دنبال کنکاش پیرامون پرسش زیر بود که فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در پژوهش‌های قبلی به چه صورت است؟

در گام دوم و سوم به جست‌وجوی منابع و مواد اولیه پژوهش پرداخته شد. به همین منظور باید بیان کرد که در حوزه تواضع رهبر سند داخلی پیدا نشد و در سطح مجلات جهانی از قبیل ( Emerald, Scencedirect, Pro Quest, Wiley, Sage, Jstore, Springer, حدود ۲۰۰ مقاله با کلیدواژه تواضع یافت شد. این پژوهش در فیلتر اولیه صرفاً به مقالات حوزه مدیریت متمرکز شد و به ۱۰۰ مقاله رسید که از این تعداد نیز ۵۰ مقاله حوزه رهبری را پوشش می‌داد و در نهایت پس از بررسی چکیده‌ها و محتوای کلی ۲۴ مقاله دارای غنای نظری جهت استفاده در راستای پاسخ به پرسش‌های این پژوهش بود. در مرحله چهارم به مرور پژوهش‌های انتخاب شده اقدام شد و تک تک پژوهش‌ها در رابطه با پرسش اصلی پژوهش بررسی و فیش برداری شدند.

در مرحله پنجم تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با تبعیت از راهبرد داده‌بنیاد صورت گرفت؛ چراکه داده‌های پژوهش تشکیل یافته از متن‌هایی بود که از پژوهش‌های گذشته به دست آمده بود. در این پژوهش سه گام کدگذاری مختص استراتژی داده‌بنیاد در دل استراتژی فراترکیب رعایت شده است. کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. داده‌های جمع‌آوری شده از گزاره‌های کلامی موجود در مقالات کدگذاری می‌شوند



تا به شکل راحت تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آن‌ها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه‌ی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محقق از پارادایم استفاده می‌کند. کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر دارند را توسعه می‌دهد. کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می‌شود.

مرحله ششم کنترل کیفیت داده‌های گردآوری شده و تحلیل‌های صورت پذیرفته است. اعتبار پایگاه‌های بررسی شده و مجلات از طریق پایگاه استنادی (WOS) استعلام گردید چراکه اکثر پژوهش‌های نمایه شده در این پایگاه دارای ضریب تأثیر<sup>۱</sup> بالا بوده و در لیست سیاه وزارت علوم نیز قرار ندارند. از سوی دیگر دغدغه نسبت به پایایی و روایی پژوهش نیز با مفهوم قابلیت اعتماد از طریق روش‌هایی چون ردیابی حسابرسی گونه<sup>۲</sup>، بازبینی در زمان کدگذاری، تأیید همکاران پژوهشی<sup>۳</sup>، کفایت منابع مورد ارجاع<sup>۴</sup> بررسی گردید. در شیوه ردیابی تلاش شد تا کدهای احصا شده با مدل‌های معتبر تطبیق داده شوند و تمام مدل‌های معتبر مرور گردید، در بازبینی در زمان تلاش شد تا مجدداً کدگذاری‌ها مرور شود که منجر به تغییراتی در نحوه دسته‌بندی کدها و جابجایی برخی کدها شد، در تأیید همکاران کدها و مدل احصا شده در اختیار همکاران پژوهشی قرار گرفت و جامعیت و مربوط بودن کدها به تأیید رسید و در کفایت منابع مورد ارجاع همان‌طور که از قبل نیز اشاره شد تلاش شد تا همه منابع مرتبط با کلیدواژه مورد بررسی گردآوری و تحلیل شود و در چندین مرحله غربال پژوهش‌های دارای غنای نظری مورد استفاده قرار گرفت.

در مرحله نهایی نیز یافته‌های پژوهش در قالب مدل نهایی پژوهش ارائه گردید که در بخش یافته‌های پژوهش به دو مرحله اخیر پرداخته می‌شود.

<sup>1</sup> Impact Factor

<sup>2</sup> Audit Trail

<sup>3</sup> Peer Debriefing

<sup>4</sup> Referential Material Adequacy

### یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری و بررسی داده‌های مورد نیاز، در ادامه به ارائه یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود. به همین منظور ابتدا درون‌مایه<sup>۱</sup> پژوهش‌های بکار رفته در این پژوهش از جنبه‌های مختلف ارائه می‌گردد. برای این پژوهش نمونه ۲۴ تایی مورد استفاده قرار گرفت. درون‌مایه پژوهش‌های انجام شده از سال ۲۰۰۴ تا سال ۲۰۱۶ در این حوزه به صورت جدول (۱) است:

جدول (۱): درون‌مایه پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری متواضعانه

ابزار پژوهش		نوع داده‌های مورد تحلیل		استراتژی پژوهش	
فرآوانی	انواع	فرآوانی	انواع	فرآوانی	انواع
۴	اسناد و مدارک	۱۸	کمی	۱	آزمایشی
۱۹	پرسشنامه	۰	کیفی	۱۷	پیمایشی
۲	مصاحبه	۲	آمیخته	۲	داده‌بنیاد
۰	مشاهده	۴	متن	۴	مرورمتون

همان‌طور که ملاحظه می‌شود عمده مقالات این حوزه با استراتژی پژوهش پیمایش انجام شده است که لزوم توجه به پژوهش‌های کیفی جهت فهم عمیق مفهوم را آشکار می‌سازد. همچنین عمده داده‌های گردآوری شده در این حوزه از نوع داده‌های کمی بوده که از طریق پرسشنامه انجام شده است. با توجه به اینکه سبک رهبری متواضعانه سازه‌ای است که در سنجش آن مشکلات عدیده‌ای وجود دارد لازم است تا در سنجش آن از ابزارهای ترکیبی استفاده شود تا پایایی و روایی سنجش تضمین گردد. درون‌مایه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری متواضعانه با راهبرد داده‌بنیاد و خاصه رویکرد ساختگرایی آن تحلیل شده‌اند. به همین منظور در جدول ۲ ابتدا فرایند رسیدن از گزاره‌های کلامی به کدهای اولیه ارائه می‌گردد:

جدول (۲): استخراج کدهای اولیه

کد (های) اولیه	منبع	گزاره کلامی
آگاهی از استعدادها آگاهی از توانمندی‌ها آگاهی از محدودیت‌ها	امونز (۲۰۰۳)	... انسان‌های متواضع از استعدادها و توانایی‌های خود آگاهند. شناخت محدودیت‌های خود کمک می‌کند تا قوت‌های خود را نیز در نظر داشته باشند...
بینش صحیح خود توجه به قوت‌ها توجه به محدودیت‌ها	اکسلین (۲۰۰۴)	تواضع دربرگیرنده اشتیاق غیردفاعی در رابطه با بینش صحیح در مورد خود با توجه به قوت‌ها و محدودیت‌هاست.
ارزیابی صحیح قوت ارزیابی صحیح ضعف صداقت با خود تصدیق محدودیت خود	آویلیو (۲۰۰۳)	رهبران موثق سطحی از خودآگاهی را به نمایش می‌گذارند که شامل توانایی ارزیابی صحیح نقاط قوت و ضعف خود، فهم و پذیرش آن و صادق بودن با خود و تصدیق محدودیت‌های خود است.
اشتیاق به نگاه صحیح از خود	موریس (۲۰۰۵)	تواضع را به عنوان یک جهت‌گیری فردی در مورد اشتیاق به نگاه صحیح از خود و ....
اعتراف به چهل رها کردن تظاهر جستجوگری شنود مؤثر	نمبهارد (۲۰۰۶)	.... زمانی که یک رهبر قادر خاضعانه بیان می‌کند "من نمی‌دانم" این اعتراف رهبر را برای رها کردن تظاهر، علم لایتناهی، وثوق خبرگی، تک‌سخنوری و ... تقویت می‌نماید و متعاقباً فردی با شنود مؤثر و جست‌وجوگر می‌شود...
ظرفیت تنظیم روابط دگرخواهی تسهیل بهروزی	جانکوسکی (۲۰۱۱)	تواضع را ظرفیت تنظیم روابط بین فردی و درون فردی می‌دانند که دگرخواهی و بهروزی بین فردی را تسهیل می‌کند.
خداترسی	کراوس و هابوارد (۲۰۱۴)	... آن‌هایی که اعتماد بیشتری به خدا دارند ارتباط نزدیک‌تری با خدا خواهند داشت، هم‌زمان که انسان‌ها ارتباط نزدیک‌تری را با خدا تجربه می‌کنند احساس عمیقی از خدا ترسی در آن‌ها ایجاد می‌شود و درنهایت آن‌هایی که از خدا می‌ترسند به احتمال زیاد احساس تواضع بیشتری خواهند داشت...
بی‌طرفی خلوص اجتناب از حرص و طمع	لابوف (۲۰۱۲)	... سازه تواضع و صداقت رویهم دربرگیرنده بی‌طرفی <sup>۱</sup> ، خلوص <sup>۲</sup> ، اجتناب از حرص و طمع <sup>۳</sup> ، و فروتنی است ...

<sup>1</sup> Fairness<sup>2</sup> Sincerity<sup>3</sup> Greed-Avoidance

## ادامه جدول (۲) از صفحه قبل

رهاکردن تظاهر رها کردن همه‌چیزدانی رهاکردن منیت	او (۲۰۱۱)	... رهبران نیاز به رهاکردن تظاهر، رهاکردن همه چیزدانی، رهاکردن نفوذ تخصص، رهاکردن تک سخنوری دارند و آن‌ها نیاز دارند تا بتوانند جمله "من نمی‌دانم" را ادا کنند.
یادگیری اعتماد رهبری	ویک (۲۰۰۱)	... چنین اقدامی یادگیری، اعتماد و هدایت مستقیم را تسریع می‌بخشد...
مراقبت از هنجارهای گروهی مراقبت از همکاران هویت فردی عملکرد رفتار شهروندی بهره‌وری	گریور (۲۰۱۳)	... خودمحوری پایین هستند و تصویر صحیح و سازگاری از خود دارند قادرند تا از سطح خودمحافظتی عبور کنند و از هنجارهای گروه مراقبت کنند و برای سایر اعضای گروه مراقبت به ارمغان آورند به نحوی که رشد سایر اعضای گروه را تشویق کند... عملکرد سازمانی از طریق رفتار شهروندی به این علت ارتقا می‌یابد که این سازه تقویت کننده بهره‌وری همکاران و مدیران است...
خلاقیات سرمایه روان‌شناختی	رگو (۲۰۱۶)	... خلاقیات تیمی تحت تأثیر سرمایه روان‌شناختی تیم و امنیت روانی تیم شکل می‌گیرد و تواضع در پدید آمدن دو مورد اخیر نقش مهمی دارد ...
فرهنگ ساختار سیستم	نیلسن (۲۰۱۰)	... تواضع به عنوان بخشی از فرهنگ، رویه‌ها و سیستم‌های سازمانی رخ می‌دهد.
عملکرد رهبری مشارکتی	کاهی (۲۰۰۴)	... عملکرد گروه به طور مثبتی به رهبری مشارکتی مرتبط است... رهبری مشارکتی یکی از نتایج تواضع در سطح گروهی است...
اثر بخشی	رگو (۲۰۱۶)	... در محتوای رهبری بسیاری از دانشنامه‌ها ادعا می‌کنند که این فضیلت برای اثر بخشی رهبران حیاتی است...
امنیت روان‌شناختی	ادموندسن و لی (۲۰۱۴)	... تأثیر تواضع بر خلاقیات اعضای تیم را به واسطه ادراک امنیت روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی بررسی کرده‌اند...
چارچوب تفکر گروه‌اندیشی عملکرد حل مساله	هابر و لوئیس (۲۰۱۰)	... در حالی که تواضع می‌تواند ...، یک چارچوب منحصر به فرد برای تفکر و گروه‌اندیشی، عملکرد، حل مساله و سایر ویژگی‌های ...
یادگیری سازمانی کیفیت خدمات تاب‌آوری	ورا و لوپز (۲۰۰۴)	... تواضع سنگ‌بنای یادگیری سازمانی، کیفیت خدمات بالا برای مشتریان و کارکنان و تاب‌آوری سازمانی است...

## ادامه جدول (۲) از صفحه قبل

آگهی محدودیت و ضعف‌ها مشتاق به بهبود پذیرای اطلاعات و ایده‌ها مشتاق به شنیدن توصیه و انتقادات رضایت تعهد عاطفی نوآوری	اونز (۲۰۱۳)	... با آگاهی از محدودیت و ضعف‌های فردی، افراد متواضع مشتاق به بهبود خود هستند. آن‌ها پذیرای اطلاعات، ایده‌ها و پارادایم‌های جدیدند، و آن‌ها مشتاق به شنیدن توصیه‌های متناقض و حتی انتقادات می‌باشند ... روی هم‌رفته این اقدامات ممکن است منجر به رضایت بیشتر، تعهد عاطفی و اشتیاق، تلاش فردی و جمعی به منظور جستجوی تطابق پیوسته، انسجام تیمی بهتر، نوآوری بیشتر و بهره‌وری ارتقا یافته اعضای گروه شود....
اشتیاق شغلی عملکرد انسجام تیمی یادگیری	اونز (۲۰۱۵)	... تحقیقات تجربی تواضع رهبران را به نتایج فردی یا تیمی مثل اشتیاق شغلی کارکنان، عملکرد، انسجام تیمی و یادگیری محوری مرتبط کرده‌اند....
توانمندسازی رفاقت و هدایت	دیرنداک (۲۰۱۵)	... فضایی که به رهبران خدمتگزار نسبت داده می‌شود مبتنی بر تواضع، قدرشناسی، بخشش و دگرخواهی است که می‌تواند منجر به بروز رفتارهای دیگری مثل توانمندسازی، رفاقت و هدایت شود....
خلاقیت	کنچالوز (۲۰۱۶)	... تواضع رهبر به صورت مستقیم منجر به خلاقیت نمی‌شود بلکه با ایجاد فضایی که مروج رفتارهای متناسب با خلاقیت است شرایطی را ایجاد می‌کند تا افراد و تیم‌ها به سمت خلاقیت پیش بروند....

پس از آنکه کدگذاری اولیه انجام شد در گام بعدی باید به دسته‌بندی این کدها و شکل دادن به مفاهیم و مقوله‌ها پرداخته شود. در جدول ۳ ابعاد و مؤلفه‌های پدیده محوری، پیشایندها و پیامدهای این سبک رهبری ارائه شده است.

به‌منظور فهم نحوه استخراج کدها در اینجا ذکر نمونه‌ای از کدهای پدیده محوری آورده می‌شود. در رابطه با خودآگاهی امونز (۲۰۰۳) بیان داشته است که خودآگاهی پذیرش خود بصورتی که ایده‌آل نباشیم حاکی از خواری طلبی نیست. انسان‌های متواضع از استعدادها و توانایی‌های خود آگاهند. شناخت محدودیت‌های خود کمک می‌کند تا قوت‌های خود را نیز در نظر داشته باشند. از این عبارت می‌توان به راحتی استنباط کرد که خودآگاهی شناخت استعدادها و آگاهی از آن‌هاست، که در جدول فوق به عنوان

اولین کد ذکر شده است. در مورد سایر کدها نیز وضعیت به این ترتیب است و صرفاً به دلیل افزایش حجم مقاله از آوردن آن‌ها خودداری شده است.

جدول (۳): پدیده محوری (رهبری متواضعانه)

مقوله	مفهوم	کد	منبع عبارت
پدیده محوری	خودآگاهی	آگاهی از استعدادها	امونز (۲۰۰۳)
		ارزیابی صحیح قوت‌ها	اکسلین و همکاران (۲۰۰۴)
		نادیده نگرفتن محدودیت‌ها	اونز (۲۰۰۹)
		ارزیابی صحیح نقاط ضعف	آویلیو و همکاران (۲۰۰۳)
	آموزش‌پذیری	تعالی مستمر	پارک و پترسون (۲۰۰۳)
		گشودگی	موریس و همکاران (۲۰۰۵)
		شنود مؤثر	نمبهارد و اموندسن (۲۰۰۶)
		تجربه‌پذیر	
		بازخورپذیر	
		جست‌وجوگر	
		تصدیق جهل خود	اونز و همکاران (۲۰۱۳)
	مشتاقت به بهبود خود	موریس و همکاران (۲۰۰۴)	
	تصدیق قوت دیگران		
	مرشدیت و مربیگری	تقدیر مشارکت دیگران	جانکوسکی و همکاران (۲۰۱۳)
		دگرخواهی	گریر (۲۰۱۳)
		تشویق رشد دیگران	اوسی و همکاران (۲۰۱۵)
		رهبری از طریق الگوها	
		مربیگری و مرشدیت	دیرنداک و پترسون (۲۰۱۵)
		توانمندسازی دیگران	
		رفاقت و هدایت	
همدلی		اوسی و همکاران (۲۰۱۵)	
نشان دادن احترام متقابل و انصاف		اوسی و همکاران (۲۰۱۵)	

به منظور فهم نحوه استخراج کدها در اینجا نحوه استخراج کد خداترسی تبیین می‌شود. کراوس و هایوارد (۲۰۱۴) معتقدند انسان‌هایی که در امور عبادی بیشتر شرکت می‌کنند، حمایت معنوی بیشتری از افراد موجود در آن اعمال کسب می‌کنند، انسان‌هایی که حمایت معنوی بیشتری را ادراک می‌کنند اعتماد بیشتری به خدا پیدا می‌کنند، آن‌هایی که اعتماد بیشتری به خدا دارند ارتباط نزدیک‌تری با خدا خواهند

داشت، همزمان که انسان‌ها ارتباط نزدیک‌تری را با خدا تجربه می‌کنند احساس عمیقی از خداترسی در آن‌ها ایجاد می‌شود و درنهایت آن‌هایی که از خدا می‌ترسند به احتمال زیاد احساس تواضع بیشتری خواهند داشت.

جدول (۴): پیشایندهای رهبری متواضعانه

مقوله	مفهوم	کد	منبع عبارت
پیشایندهای فردی	معنویت	خداترسی	کراوس و هایوارد (۲۰۱۴)
		خلوص	لابوف و همکاران (۲۰۱۲)
		بی‌طرفی	
	آزادگی	اجتناب از حرص و طمع	او و همکاران (۲۰۱۱)
		رهاکردن منیت	
		رهاکردن همه چیزدانی	
پیشایندهای سازمانی	عوامل سازمانی	رهاکردن تظاهر	نیلسن و همکاران (۲۰۱۰)
		ساختار	
		فرهنگ	
		سیستم	

جدول (۵): پیامدهای رهبری متواضعانه

مقوله	مفهوم	کد	منبع عبارت
پیامدهای نگرشی	تعهد	اعتماد	ویک (۲۰۰۱)
		حفاظت از هنجارهای گروه	گریب (۲۰۱۳)
		هویت فردی	گریب (۲۰۱۳)
		تعهد عاطفی	اونز و همکاران (۲۰۱۳)
	شهروندی سازمانی	پاسخگویی	گریب (۲۰۱۳)
		محافل کاری	
		سلامت سازمان	
	رضایت‌مندی	پویایی سازمان	اونز و هاگمن (۲۰۱۲)
		کیفیت خدمات	ورا و لویز (۲۰۰۴)
		رضایت‌مندی	اونز و همکاران (۲۰۱۳)
پیامدهای رفتاری	اثربخشی	عملکرد	گریب (۲۰۱۳)
		اثربخشی تیم	رگو (۲۰۱۶)
		حل مساله	هابر و لویس (۲۰۱۱)

## ادامه جدول (۵) از صفحه قبل

		کنچالوز و همکاران (۲۰۱۶)	خلاقیت
		اونز و همکاران (۲۰۱۳)	نوآوری
		رگو (۲۰۱۶)	تصمیم‌گیری گروهی
		ورا و لوپز (۲۰۰۴)	یادگیری
		اونز و همکاران (۲۰۱۵)	بهره‌وری
	سرمایه روان‌شناختی	ورا و لوپز (۲۰۰۴)	تاب‌آوری
		ادموندسن و لی (۲۰۱۴)	امنیت روان‌شناختی
		گریر (۲۰۱۳)	انعطاف‌پذیری
		اکسلین و گریر (۲۰۰۴)	فداکاری
	کارآمدی	ورا و لوپز (۲۰۰۴)	هم‌افزایی
		کاهی و همکاران (۲۰۰۴)	کارآمدی
		اونز و همکاران (۲۰۱۵)	انسجام
		گریر (۲۰۱۳)	مشارکت
		گریر (۲۰۱۳)	هماهنگی
		اکسلین و گریر (۲۰۰۴)	همکاری
رگو (۲۰۱۶)		اشتقاق شغلی بالاتر	

در مورد کد اعتماد باید گفت که ویک (۲۰۰۱) بیان می‌دارد که رهبر متواضع "ندانستن" خود را تصدیق می‌کند و این نشانه‌ای از رهبری قوی است چراکه چنین اقدامی یادگیری، اعتماد و هدایت مستقیم را تسریع می‌بخشد. سایر کدهای این بخش نیز به همین ترتیب احصا گردیده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل‌های صورت پذیرفته نشان دادند که پدیده محوری (رهبری متواضعانه) از چهار درون‌مایه تشکیل یافته است که عبارتند از خودآگاهی، آموزش‌پذیری، مربیگری و مرشدیت که در ادامه شرح داده می‌شوند.





شکل ۲: مدل فرایندی رهبری متواضعانه

اولین مؤلفه از تعریف تواضع در برگزیده تمایل به مشارکت مشتاقانه در فرایندی تاثیرگذار به نام خودآگاهی است. فضیلت تواضع پرورش دهنده ارزیابی عینی از قوت‌های فردی و نیز به همان اندازه توجه به محدودیت‌هایی مثل جهل، عدم شایستگی و جایز الخطا بودن است. از سوی دیگر تواضع ترویج دهنده ارزیابی متوازن از داشته‌های فردی از قبیل مهارت‌ها، هوش، دانش و تجربه است. در توافق با اکسلین و همکاران (۲۰۰۴)، بیان می‌شود که خودآگاهی تمایل به دیدن صحیح خود است و می‌تواند در طول زمان از طریق تجربه بهبود یابد. این اشتیاق غیردفاعی برای توجه کردن به اطلاعات مثبت یا منفی در مورد خود

با مفهوم پردازش متوازن در ارتباط است که بیانگر عدم انکار، عدم تخریب، عدم مبالغه، عدم نادیده گرفتن دانش خصوصی، تجارب درونی و اطلاعات حاصل از ارزیابی‌های بیرونی است.<sup>۱</sup>

در مورد دومین مؤلفه، نظریه‌پردازان اخیراً پیشنهاد کرده‌اند که تواضع نیروی محرکه برای شیوه‌های خدمت و رهبری موثق است (Morris et al., 2005). آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که تواضع متمایزگر مهمی بین حقیقت و دروغ رهبری تحول‌آفرین است و حاکی از این می‌باشد که تواضع ترویج دهنده مربیگری شخصی، الگوپروری و تحریک فکری جهت نفوذ بر پیروان است. از این گذشته، تواضع ممکن است رهبران را به استفاده از قدرت اجتماعی، که در ارتباط با تمرکز بر توسعه دیگران است و به خود سازمان سود می‌رساند راغب سازد (Morris et al., 2005). این رابطه پیشنهادی در مورد رویکرد رهبری مثبت پیشنهاد می‌کند که تواضع یک تعهد و یک دارایی مهم برای نقش مربیگری رهبری است.

سومین مؤلفه ضروری از تواضع قابلیت آموزش‌پذیری (تجربه‌پذیری<sup>۲</sup>، بازخورپذیری<sup>۳</sup>) است. همانگونه که تواضع ریشه در گرایش به توسعه دارد این مؤلفه نیز باورهای ضمنی در مورد مطلوبیت یادگیری و پتانسیل آن برای رشد و خودتوسعه‌ای دارد. تانگنی (۲۰۰۰) بیان می‌دارد که تواضع با روشنفکری در ارتباط است، تمایل به جست‌وجوی نصایح و تمایل به یادگیری. همچنین، تمپلتن (۱۹۹۷) متذکر می‌شود ذات تواضع بر ذهن گشوده و گیرا استوار است، و فرد را به یادگیری از دیگران پذیراتر می‌کند. توانایی که یادگیری کارکنان را اثربخش‌تر کند برای سازمان جهت رقابت در این اقتصاد دانشی حیاتی است.

دومین یافته این پژوهش در رابطه با پیشایندها یا الزامات رهبری متواضعانه بود. معنویت، آزادگی و برخی عوامل سازمانی محرک‌های رهبری متواضعانه هستند. انسان‌هایی که در امور عبادی بیشتر شرکت می‌کنند، حمایت معنوی بیشتری از افراد موجود در آن اعمال کسب می‌کنند، انسان‌هایی که حمایت معنوی بیشتری را ادراک می‌کنند، اعتماد بیشتری به خدا پیدا می‌کنند، آن‌هایی که اعتماد بیشتری به خدا دارند، ارتباط نزدیک‌تری با خدا خواهند داشت، همزمان که انسان‌ها ارتباط نزدیک‌تری را با خدا تجربه می‌کنند، احساس عمیقی از خدا ترسی در آن‌ها ایجاد می‌شود و در نهایت آن‌هایی که از خدا می‌ترسند به احتمال زیاد احساس تواضع بیشتری خواهند داشت (Krause & Hayward, 2014). رهبر متواضع از

<sup>۱</sup> Externally Based Evaluative Information.

<sup>۲</sup> Openness to Learning

<sup>۳</sup> Openness to Feedback

منیت دوری می‌گزیند، چراکه باور دارد تواضع مفهومی است دربرگیرنده خودفراموشی و اذعان به اینکه فرد جزئی از یک کل واحد و منسجم است (Tangney, 2002). پرهیز از منیت موجب می‌شود تا این رهبران به ماتریالیسم و لوکس‌گرایی کمتر جذب شوند (Ou, 2011). رهبران نیاز به رهاکردن تظاهر، رهاکردن همه چیزدانی، رهاکردن نفوذ تخصص، رهاکردن تک سخنوری دارند و آن‌ها نیاز دارند تا بتوانند جمله "من نمی‌دانم" را ادا کنند. ایرلند و هیت مشابها پیشنهاد می‌کنند که رهبران نیاز دارند تا اعتماد بنفس عاری از تکبر داشته باشند. مدیران ارشد با پیش می‌دانند که برای آن‌ها ناممکن است تا همه جواب‌ها را بدانند، آن‌ها علاقه‌مند به یادگیری از دیگران هستند و تاثیرگذاری عدم اطمینان ایجاد شده بوسیله اقتصاد جهانی را بر افراد سطح بالای سازمان و کارکنان سطح پایین درک می‌کنند (Ou, 2011). از شواهد و قرائن این گونه استنباط می‌شود که مزایای رهبری متواضع بر عملکرد تیم شامل پذیرا بودن پارادایم‌های جدید و تمرکز بر پویایی، یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی است (Vera & Lopez, 2004).

روی هم‌رفته این اقدامات ممکن است منجر به رضایت بیشتر، تعهد عاطفی و اشتیاق، تلاش فردی و جمعی به منظور جستجوی تطابق پیوسته، انسجام تیمی بهتر، نوآوری بیشتر و بهره‌وری ارتقا یافته اعضای گروه شود

(Ou, 2011; Owens & Hekman, 2015; Vera & Lopez, 2004). رهبری متواضع نوآوری را حمایت می‌کند به نحوی که اعضای تیم در خطرپذیری و تجربه ایده‌های جدید احساس امنیت می‌کنند (Owens & Hekman, 2011). دیدگاه رشدیافته رهبران متواضع نسبت به خودشان و دیگران منجر به توسعه روشن‌فکری در ارتباط با دیگران می‌شود. اعتراف به جهل، تمایل به یادگیری (Argandona, 2015; Owens et al., 2011; Weick, 2001) و فهم این‌که تحلیل هدفمند همه داده‌های مرتبط، به تسهیل تصمیم‌گیری بهتر منجر می‌شود (Dierendonck, 2011; Owens & Hekman, 2011; Tangney, 2000). اسنادهای پیروان در مورد تواضع رهبر (متواضع درک شدن) که می‌تواند به عنوان میانجی مهم تقویت یا تضعیف رابطه فی‌مابین عمل کند و این رفتارهای مثبتی بر آرمان می‌تواند منجر به فداکاری آن‌ها شود (Nielsen et al., 2012). رهبرانی که دارای خودمحوری پایین هستند و تصویر صحیح و سازگاری از خود دارند قادرند تا از سطح خودمحافظة عبور کنند و از هنجارهای گروه مراقبت کنند و برای سایر اعضای گروه مراقبت به ارمغان آورند به نحوی که رشد سایر اعضای گروه را تشویق کند (Greer, 2013).

شمار رو به رشدی از دانشمندان موافقت‌کننده که تواضع رهبران برای اثربخشی تیم‌ها و سازمان ضروری است (Owens & Hekman, 2011; Argandona, 2015). در محتوای سازمان‌های جدید با پیچیدگی بالا و نیاز به تطابق تأکید ویژه‌ای بر جنبه پایین به بالای رهبری ضروری است. جهت بررسی همپوشانی ابعاد در تحقیقات بررسی شده موارد در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶): همپوشانی یافته‌های پژوهش

ابعاد در مدل فعلی	تانگنی (۲۰۰۰)	موریس (۲۰۰۵)	اونز و هکمن (۲۰۱۲)	او و همکاران (۲۰۱۴)	اوسی و همکاران (۲۰۱۵)
خودآگاهی	✓	✓	✓	✓	✓
آموزش‌پذیری	✓	✓	✓	✓	✓
مرشدیت و مربیگری					✓

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ابعاد خودآگاهی و آموزش‌پذیری در پژوهش‌های رهبری و تواضع تصدیق شده است اما بعد مرشدیت و مربیگری صرفاً در پژوهش اوسی و همکاران مورد حمایت قرار گرفته است. روش تحقیق خاص و نیز داشتن نگاه سیستمی در بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای رهبری متواضعانه از جمله تمایزات این تحقیق است. به‌منظور بررسی‌های عمیق‌تر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا با رویکردهای مختلف کمی و کیفی به صورتی عمیق به بررسی فرایند شکل‌گیری این سبک رهبری بپردازند، همچنین بررسی ویژگی‌های شخصیتی این رهبران نیز می‌تواند در محتوای سازمانی کمک قابل ملاحظه‌ای به رشد و تعالی آن‌ها بنماید، پیشنهاد می‌شود تا محققین تأثیر پدیده محوری این پژوهش بر سایر سازه‌های رفتاری از قبیل رفتار شهروندی سازمانی، آوای سازمانی، یادگیری سازمانی را بررسی کنند.

## References

- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 32(1), 63-71.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150 ° 166.
- Boje, D. M.; Roslie, G. A.; Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: a critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25(5), 751 ° 774.

- Cameron K. S., & Spreitzer, G. (2012). *The oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford: Oxford University Press.
- Collins, J. (2005). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 7, 136-146.
- Dehkhoda, A. (1998). *Encyclopedia*, Tehran, university of Tehran. (in Persian).
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective wellbeing in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377° 389.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: a preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95° 114.
- Gonçalves, L.; Ribeiro, P., & Rego, A. (2016). How leader s humility predict team Creativity: An Empirical Study. *International Management Conference*, 377-380.
- Goncalo, J.A.; Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are tow narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11). 1484-1495.
- Greer, W. (2013). *Humility is 't just personal anymore: testing group-level humility in the organization*, in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in organizational leadership, submitted to regent university school of business & leadership.
- Huber, G. P., & Lewis, K. (2010). Cross-Understanding: implications for group cognition and performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 6-26.
- Jankowski, P. J.; Sandage, S. J., & Hill, P. C. (2013). Differentiation-Based models of forgiveness, mental health and social justice commitment: mediator effects for differentiation of self and humility. *The Journal of Positive Psychology*, 8(5), 412° 424.
- Kahai, S. S.; Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group & Organization Management*, 29(1), 67-105.
- Krause, N., & Hayward, D. R. (2014). Religious involvement and humility. *The Journal of Positive Psychology*, 9(3), 254° 265.
- LaBouff, J. P.; Rowatt, W. C.; Johnson, M. K.; Tsang, J. A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from Three Studies. *Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16° 29.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329° 358.
- Luthans, F.; Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2003). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Morris, J. A.; Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323° 1350.
- Mostafavi, H. (1981). *Studies on holy qurans words*. Tehran, Book Publishing and Translating Inc. (in Persian)
- Nembhard, I. M., & Edmonson, A. C. (2006). Making it safe: The Effects of leader Inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Niroomand, P.; Ranjbar, M.; Sadi, M., & Amirshahi, M. (2012). Identification and classification of mobile business models based on meta-synthesis approach. *Information Technology Management*, 4(10), 179-201. (In Persian)
- Nielsen, R.; Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2012). A New look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 33° 43.
- Oc, B.; Bashshur, M. R.; Daniels, M. A.; Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68° 80.
- Ou, Y. (2011). *CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: examining the CEO-Middle manager interface*, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Arizona State University.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2015). How does leader humility influence team performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*. 42(2), 361-381.
- Owen, J. (2013). Early career perspectives on psychotherapy research and practice: psychotherapist effect, multicultural orientation and couple interventions. *Psychotherapy*, 50(4), 496° 502.
- Owens, B. P.; Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *the Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Owens, B. P. (2009). *Humility in Organizational Leadership*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy University of Washington.
- Paine, D. R.; Jankowski, P. J., & Sandage, S. J. (2016). Humility as a predictor of intercultural competence: mediator effects for differentiation-of-Self. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 24(1) 15-22.
- Park, N.; Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603° 619.
- Ragheb, E. (1996). *Creation and happiness of the two worlds*, Tabriz. (in Persian)

Roberts, R., & Wood, j. W. (2003). Humility and epistemic goods, Oxford scholarship Online, 257-279.

Saunders, M., & Thorhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Fifth Edition, Prentice Hall, London.

Sohrabi, B.; Azami, A., & Yazdani, H. (2011). Pathology studies in the field of Islamic management with meta-synthesis approach. *Public Administration Perspective*, 2(6), 9-24. (In Persian)

Tangney, J. P. (2000). Humility: theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70° 82.

Templeton, J. M. (1997). *Worldwide laws of life*. Philadelphia: Templeton Foundation Press.

Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: an integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119° 131.

Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393° 408.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization volume 2: The impermanent organization*, Wiley Online Library.

